

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级: _____

学 号: 200315220

UDC _____

学 位 论 文

正泰渠道优化和管理提升策略

Optimizing and Management Upgrading on

CHINT' s Channel

杨 闽

指导教师姓名: 许志端 教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 国际工商管理 (IMBA)

论文提交时间: 2005 年 11 月

论文答辩时间: 2005 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予时间: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）

2005 年 10 月 25 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论文摘要

企业的发展就是企业不断发现问题和解决问题的动态成长过程。正泰集团作为温州民营经济的突出代表，20年来正泰走过了一条超常规发展的道路，取得了辉煌的业绩和荣誉。飞速发展的背后，在正泰集团快速成长的现实中，我们更需要冷静的审视正泰营销体系中尤其是渠道中现存的一系列问题，为后续渠道问题的解决指明方向，为正泰集团构筑和巩固渠道的竞争优势奠定基础，并最终实现正泰“产业化、科技化、国际化”的战略目标。

本文共分为五个部分，各章的主要内容分别为：

第一章：主要介绍正泰集团概况和营销现状分析。首先阐述了正泰集团的概况、发展历史和品牌内涵，接着介绍了正泰集团营销环境的SWOT分析，电器行业的市场竞争情况以及正泰的营销战略。

第二章：介绍了正泰电器营销渠道发展的五个历史阶段及取得的成绩，分析了渠道体系中存在的不足和问题。

第三章：正泰渠道优化方案的设计。首先介绍了渠道的涵义和理论发展，渠道模式的探讨，接着提出渠道优化的目标和原则。接着提出正泰营销渠道布局、渠道激励和评估考核方案。

第四章：提出渠道管理和提升策略。针对目前渠道中存在的冠名混乱、网点冲突、信息沟通不畅、专业市场开拓及网络营销问题进行深入分析，提出相应的管理和提升策略。

第五章：正泰集团渠道优化方案的实施。首先阐述了总经销模式的架构，接着说明了渠道优化实施的阶段和核心步骤，最后提出渠道优化实施的风险和保障。

关键词：正泰；营销渠道；优化和提升。

Abstract

Generally, the development of the enterprise is the procedure that she discovers and solves the problem continually. CHINT Group is the representative of the domestic economy. In the past 20 years she has gone a super-routine road and achieved the splendid honour. However, in the back of her quick development, we find that she still has a series of difficulty. In order to carry out her international strategy, we should face with these problems.

There are five parts in this article, and the main content of each part is as follows:

In the first part, the article introduces the basic information of CHINT Group, including her history, brand and development. Then give the analysis of SWOT, the competition of the electric appliance industry, and the marketing strategy of CHINT.

In the second part, the article mainly introduces the five phases of her development and brings forward the shortage of her marketing channel construction.

In the third part, this article introduces the design of optimizing her channel. First, it introduces the definition of channel and its theory development. Then. it brings forward the target and the principle. Finally it brings up the layout of her marketing channel, the stimulating measure and evaluating method. Gives the strategy of the related management and enhancement.

In the fourth part, this article introduces the strategy of the related management and upgrade of her channel. And it analyzes the existed problem deeply and give the solution.

In the fifth part, the article sets forth the implement of optimizing the marketing channel. First it brings up the frame of the general agency. Then it shows the phase and the core approach. Finally it gives the related risk and the guarantying measure.

Key word: CHINT, Marketing channel., Optimizing and upgrading.

目 录

前言

第一章 正泰集团营销现状分析	1
第一节 正泰集团简介	1
第二节 正泰集团的营销环境的 SWOT 分析	4
第三节 市场竞争情况分析	11
第四节 正泰营销战略	13
第二章 正泰渠道发展和存在问题分析	16
第一节 渠道发展的阶段分析	16
第二节 现有渠道体系中存在的主要问题	18
第三章 正泰渠道优化设计	22
第一节 渠道的涵义和发展	22
第二节 渠道模式的探讨	24
第三节 正泰渠道优化的目标和原则	28
第四节 渠道效率和布局优化	29
第五节 渠道激励	35
第六节 渠道评估	36
第四章 正泰渠道管理及提升策略	39
第一节 渠道商号和形象管理	39
第二节 渠道冲突管理	41
第三节 渠道信息管理	47
第四节 专业市场的开拓	53
第五节 正泰网络营销	57
第五章 正泰集团渠道优化方案的实施	60
第一节 总经销模式	60
第二节 正泰渠道优化实施的核心步骤	67
第三节 正泰渠道优化实施的风险和保障	70
结束语	72
参考资料	74
后记	76

前言

作为中国民营企业的代表，作为温州模式的典范，正泰集团历经了近二十年的飞速发展，由1984年创立时的小工厂到2004年成为年销售收入121亿的行业龙头。这其中，除了高层领导的科学管理、产品本身良好的性价比以外，销售渠道也为正泰产品的推广、品牌的树立和企业的发展做出了重要贡献，而且已经成为正泰集团最可宝贵的重要资产之一。

在产品同质化愈发明显、价格竞争趋于泛滥，促销大战如火如荼的今日，作为渠道的战略意义和竞争地位愈发凸现其峥嵘，而渠道优势的不易模仿和复制，更使其成为企业取得核心竞争力的重要来源。

电气行业里，在跨国企业垄断高端产品逐渐向中低端渗透，国有企业固守其区域或行业优势，民营企业以低价来挤占市场的激烈竞争格局下，正泰集团要超越同行，追赶跨国企业，更必须构筑本土化的渠道优势。通过渠道优化尽快消除弊端、提高渠道管理水平、增强市场竞争力，将渠道相对优势真正转化为企业的核心竞争优势，从而巩固和提高正泰的产业地位。

所以，我们必须给予正泰的营销渠道以更多的关注，在充分肯定成绩、发扬传统渠道优势的前提下，深入审视正泰营销体系尤其是渠道中存在的一系列问题，系统思考如何规范现有的渠道并最终提高渠道的竞争力。正泰集团完全有信心和魄力对目前营销渠道的种种问题进行优化梳理，以此作为正泰健康、持续发展的重要驱动力量。

公司高层对渠道优化工作予以大力支持，成立渠道优化小组，本人有幸作为小组成员，参加了历时两个月的前期市场调查和走访工作。本次调查走访了华东、华北、中原六省市，主要调查对象包括办事处主任及市场人员（21人）、典型经销商（54家）和部分行业终端用户（36家），掌握了大量市场信息，为渠道优化方案和销售政策的制定提供决策依据。

希望以此次渠道优化为契机，不断提高正泰的渠道效率和效益，大力推进以正泰为核心的产销协作和联盟，实现同存共赢、共同卓越的宏伟理想。

第一章 正泰集团营销现状分析

第一节 正泰集团简介

正泰集团股份有限公司始创于1984年7月，现辖6大专业公司、50余家持股企业、800多家专业协作厂，2004年底统计全国共736家销售公司和特约经销处，在国外设立了5家分公司和30多家销售总代理。

经营范围涉及高低压电器、输变电设备、仪器仪表、通信设备、建筑电器、汽车电器等六大主导产业300多个系列、5000多个品种、20000多种规格的产品。2004年末，集团员工14500多人，厂房面积30多万平方米，正泰商标价值36亿元，总资产42亿元，实现工业总产值121亿元、销售收入119亿元，系中国工业电器“龙头”之一。集团综合实力连续6年名列全国民营企业500强前茅。^①

正泰公司在全国同行中率先通过了ISO9001质量体系认证、ISO14001环境体系认证和OHSAS18001职业健康安全管理体系认证，部分产品通过了国际CB安全认证、美国UL认证、芬兰FI认证、比利时CEBEC认证、荷兰KEMA认证、德国VDE认证等，并领取我国低压电器行业第一张“中国强制认证”（简称“CCC”）证书。多项产品通过国家新技术新产品鉴定，被评为国家和省、市级名牌产品。正泰电器在国内20多个省市被列为“免检”产品。“正泰”商标被国家工商行政管理总局认定为“中国驰名商标”，三大产品荣获“中国名牌产品”称号。

正泰集团坚持以产权制度改革为核心，坚持不懈地进行企业创新，先后经历了股份合作、公司制、集团制、(控股)集团公司制四个发展阶段。初步形成了以集团公司为投资中心，以专业总公司为利润中心，以基层生产公司为成本中心的母子公司管理体制；初步建立了现代企业制度，实现了“家族

^① 数据来源：正泰网站 <http://www.chint.com>

企业”向“企业家族”的跨越。在温州电器行业中首开网络营销先河，建立了以省城和主要工业城市为中心，以地级城市为重点，以县级城市为辐射点的三级分销体系。

一、 正泰的发展历史

正泰集团的前身是1984年董事长南存辉创办的“乐清求精开关厂”，由一间小厂发展成今天规模庞大的企业集团，正泰走过了二十年充满传奇色彩的发展历程，根据不同发展时期的特点，可将正泰的发展历史分为四个阶段。

第一阶段（1984-1990年）：企业初创阶段。企业初创，建立了“乐清求精开关厂”，以低压电器元件起家，建厂时只有5万元，8名员工，年产值不到1万元。以质量取胜是企业当时压倒一切的经营思想和目标，这使得企业在国家有关部门在温州打假的浪潮中成为重点扶持的对象，成为温州企业的楷模，从而在低压电器市场上站稳了脚跟，完成了企业的原始积累使命。

第二阶段（1991-1993年）：工厂制向公司制度发展阶段。为扩大生产，增强实力，与美商合资建立中美合资正泰电器有限公司。引进国外先进技术和设备，充分利用合资企业的优惠政策，发展壮大企业实力，实现了经营模式的转换。

第三阶段（1994-1996年）：集团化经营阶段。以资本为纽带、以市场为导向、以产品为龙头、以品牌为中心，横向联合，组建企业集团。走上规模经营之路，使企业迅速发展壮大：使公司在短短的两年时间内，分公司和成员企业发展到48家，年产值达12亿元，总资产达到4.62亿元。

第四阶段（1996年下半年至今）：集团化向控股（集团）公司发展阶段。进行股份制改造，组建股份有限公司和有限责任公司，按照现代企业制度的要求发展企业，并向国际化企业迈进。^①

^① 南存辉：《创新正泰》，黑龙江人民出版社，2001年9月，P233。

二、正泰电器股份公司营销服务体系

正泰电器股份公司是正泰集团核心企业，主要生产低压电器元器件，产品包括断路器、接触器、继电器、电源电器、开关电器等，2004年实现销售额26.39亿元^①。正泰电器销售中心下辖六个常设职能部门：督察室、办公室、营销策划部、财务部门、客户服务中心、配送中心。在全国设立十个区域办事处：华东办事处、华北办事处、东北办事处、西北办事处、西南办事处、中原办事处、中南办事处、华南办事处、山东办事处、新疆办事处。正泰建立了拥有国内领先水平的物流配送系统和现代化的客服呼叫中心，在中国每个省会（台湾除外）都有一支训练有素的客户服务团队，从而为客户提供迅速满意的营销服务。

三、正泰品牌内涵

正泰品牌经历了三次变化，商标从“求精”到“正泰”到“CHINT”，反映了正泰从质量创牌到科技创牌，再到创国际品牌的追求。

正泰：正，即经营要走正道，为人要讲正气，产品要做正宗；泰，即泰然、安泰、三阳开泰。品牌寓意正泰人要以正气树起泰然形象，以正品奉献千家万户，以正道成就长青基业。

正泰的英文商标是“CHINT”，其中，“CHN”是中国的缩写（见图1-1）。“INT”是国际的缩写。意思是创造中国的国际品牌。“CHN”指中国，“T”是Tomorrow的缩写，“CHINT”系“中国的明天”之意。因而，“正泰”有三层含义：一是中国的明天，二是创中国的国际品牌，三是“正泰”的谐音，其中文含义源自中国传统文化理念：“泰然形象，源于正直品格”。^②这一品牌打破了国界，打破了品牌的区域局限性，融合了温州本土文化、中国传统文化和可借鉴的西方文化，具有较强的包容性，其内涵和外延都可以有机扩张。在品牌演变的背后，是正泰企业从温州走向全省、全国，从小企业向集

^① 数据来源：正泰电器内部资料

^② 企业内刊：《正泰电器》NO.32期，P24

团化方向发展迈进，进而晋升为全国大型企业集团。“正泰”品牌从此走遍全国，走向世界。从品牌的文化底蕴来讲，随着企业不断发展，正泰的企业理念已不再局限于原先提出的“争创世界名牌，振兴民族工业”上，而是更远的“争创世界名牌，实现产业报国”。

图 1-1：正泰商标



资料来源：公司内部资料

第二节 正泰集团的营销环境的 SWOT 分析

一、 内部环境分析——正泰的优势

1. 品牌优势

早在1999 年，“正泰”商标就被认定为“中国驰名商标”，成为中国低压电器行业仅有的两个国家驰名商标之一。现在正泰电器在国内二十多个省市被列为“免检”产品。正泰产品荣获“中国名牌”的称号，畅销世界七十多个国家和地区，在市场上已经具有了“桃李不言，下自成蹊”的品牌魅力。二十年苦心经营所铸造的“正泰”商标，在国内政府管理部门、理论界、新闻媒体以及工商企业界都有着较高的知名度，为正泰建立各种合作模式、广泛拓展市场，奠定了坚实的基础。

2. 渠道优势

在渠道建设上的先行一步，使得正泰吸纳了当时最优秀的网点。而正是这些网点强大的开拓能力对正泰的快速发展起了至关重要的作用。从某种意义上来说，渠道是正泰竞争力的重要组成部分。

3. 制造优势

正泰的快速发展应归功于对社会资源的充分利用,正泰专注于电气产品的制造,20年来积累了极为丰富的生产、设计、服务经验,充分运用了社会化大生产的先进技术和经验,以及国内目前劳动力成本较低的优势,使得正泰的生产能力大大提高,并实现制造成本大大降低。就目前的产品而言,依靠自有的技术人员和技术设备,完全有能力设计、制造出符合国家标准的高中低压电器元件及成套开关设备,无可争议地成为中国低压电器的领军人物。

4. 资金优势

当国内不少民营企业因缺乏资金而举步维艰时,正泰集团凭借其自身的综合经济实力和响亮品牌,获得了充足的银行授信,为正泰的产品开发、重大技改项目的投入和进入更高等级、更广阔领域的发展,提供了强有力的资金支持。

5. 文化优势

经过20年的精心培育,企业的价值取向和经营理念,已得到了广大员工的认同;企业的制度文化、管理文化、质量文化日益普及;“争创世界名牌,实现产业报国”的企业使命,使企业的向心力、凝聚力日益增强。正泰丰厚的人文资源在中国民营企业群体中独树一帜。

6. 创始人南存辉董事长的人格魅力

尊重、平和、学习、创新是媒体对南存辉的评价^①,在实际调研中,经销商提起南董都是钦佩有加,终端客户对正泰印象最深刻的也是南董的为人。

企业家的人格魅力决定着企业文化的公众信任度。创建企业文化,企业家本身的人格魅力是至关重要的,企业家本身的人格魅力影响着所有员工乃至整个社会。正泰董事长南存辉就是靠个人魅力影响社会的典型。他本人能

^① 廖毅:《走进南存辉》,浙江人民出版社,2003年5月,P5

够把上海的老技术员请到柳市来，能够把众多的社会精英招募旗下，能够凝聚全体员工为正泰努力拼搏，能从修鞋匠成长为今天卓越的企业家，靠的就是自身的人格魅力。

二、 内部环境分析——正泰的劣势

1. 技术研发能力不足

尽管正泰对技术研发相当重视，《关于加快技术进步的若干规定》中明确规定每年以销售收入的5%用于科技公关^①，并定期召开科技大会，重奖科技进步有功人员，而且也取得了一定的成效。但总的来说技术研发能力还存在不足，尤其是与国外企业相比，差距较大。新产品开发上只能以模仿和跟踪国外产品为主。

2. 高端产品品牌形象差：

正泰品牌在经销商、设计人员和终端消费者的印象中只是中低端产品形象。加之正泰为民营企业，又出身于温州，终端用户特别是一些高端用户对正泰品牌及产品还不是很认同，品牌的形象和美誉度不高，给高端市场的拓展造成障碍。

3. 营销策略未能充分整合、市场促销手段的单一、服务能力的不足：

- （1） 品牌推广、营销策划、广告宣传职能分离，缺乏有效整合。
- （2） 广告宣传不能很好的体现企业理念与产品的特点，针对性不强。
- （3） 在设计院推广方面，推广者与收益者的矛盾还未解决，客服中心的新产品推广人员素质难以满足需要，缺乏个性化的推广攻关方式。
- （4） 服务人员能力和素质不足，服务意识与工作质量比较欠缺。

4. 人员整体素质不高，领导者管理水平欠缺

由于柳市地处温州一隅，加之旧有的用人机制和宏观环境对民营企业的

^①正泰内部文件：《关于加快技术进步的若干规定》，2003年9月。

偏见，在一定程度上制约了高素质人才的引进和培养，导致了正泰人员的整体素质不高。至2004年底，在册员工14500人，其中研究生以上学历只有52人，本科737人，大专2112人；高级职称142人，中级369人，初级1226人。^①

由于正泰脱胎于家族民营企业，公司中层、高层管理者中半数以上还是很早进入正泰的温州本地同乡，受自身知识、素质和管理水平的限制，在管理意识和方法上与现代科学管理的企业还有很大差距。

三、 外部环境分析——机会

1. 有利的宏观经济环境

据国家统计局报告显示，中国经济正在进入新一轮快速增长区间的态势。2005年经济较快增长的趋势仍有望延续。国家和各地政府对民营企业投资限制的真正解除，将吸引更多的外资和民间资金进入投资领域。特别是近几年，国家重点调整的行业在增盈方面都取得很大的成效，煤炭、化工、冶金、机械、纺织和轻工等行业在2005年的投资大幅度增长。

2. 电力行业发展前景

据国际能源机构的一项报告预测在今后30年内，世界主要的能源投资方向将不是石油和天然气，而是电力。在今后30年内全世界范围内的电力投资需求将达到10万亿美元。2004年底我国发电装机容量达到4.23亿千瓦，虽然比“十五”计划期末装机容量3.85亿千瓦提前一年实现，并超9.9%，但我国人均装机容量仍仅为0.32千瓦，为世界人均装机容量的1/2，是美国人均装机容量的1/10，由于我国人均用电水平低，电力工业将需经历很长的发展期。根据国家发改委专家预测，2005~2010年，我国平均每年的新增装机容量约在5490万千瓦左右，全社会用电量年均增长6-7%，预计年均投资额为2200亿元；2010~2020年年均新增装机容量7546万千瓦，全社会用电量年均增长

^① 数据来源：正泰内部资料

4.5-5.5%，年均投资额为3000亿元^①。未来15年，电力工业仍将保持快速发展，这将大副带动低压电器市场的增长，市场发展前景广阔。

中国电力开发商机开始凸现。随着投融资体制改革和电力体制改革的不断深化，电力垄断的坚冰日渐消融，电力投资主体开始呈现出多样化的发展趋势。

3. 低压电器行业发展前景

目前国内低压电器行业发展形势很好，据2004年的数据统计显示，低压电器年增长率在16%左右。据业内人士估计，2005年我国低压电器市场容量约为300亿元^②，其中高端低压电器产品约占整个低压电器产品市场的1/3-1/5左右。今后几年低压电器的市场容量还将会稳步增长，其发展前景是乐观的。

四、 外部环境分析——威胁

1. 竞争对手的竞争压力

现在国内电器行业形成了外企、国企、民企三分天下的格局。

（1）外企

以施耐德、ABB、西门子、金钟穆勒等为代表的跨国集团及其在国内创办的三资企业凭借其高品牌知名度、美誉度，过硬的产品质量，优秀的服务水平、先进的研发技术，牢牢占据了高端市场。用户群主要是某些重要行业企业、大型工程项目和设计院，市场竞争力非常强。同时他们还有向中端进行产品线延伸的趋势，如梅兰日兰的“安家”系列。这将对国内的企业造成极大的压力。

（2）国企

国有企业的代表主要是常熟开关厂、上海人民、天津低压、天水213、遵义长征等。他们的优势是国有老品牌，用户比较信赖，产品质量性能稳定。

^① 数据来源：《2005 年中国电力工业年鉴》，P97

^② 金霄兵：“低压电器产业现象”，《低压电器》，2005 年 5 月，P26

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库